CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS
PARIS HAUTS DE SEINE SEINE-SAINT-DENIS VAL DE MARNE

*Association Fiscale Internationale*
*Groupement français*

# La fonction fiscale dans l'entreprise : les nouveaux défis

Lundi 21 mars 2005

# Allocution d'ouverture

Hervé SAINT-SAUVEUR
Président de la commission économique, financière et fiscale de la CCIP, conseiller du Président de la Société Générale

C'est avec un grand plaisir, que je vous accueille si nombreux au siège de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris pour cette manifestation que nous organisons en collaboration avec la branche française de l'association fiscale internationale de l'IFA.

C'est la 3ème fois que l'IFA et la CCIP s'unissent pour examiner des thèmes fiscaux et j'espère que cette coopération est appelée à se poursuivre afin d'une part, de sensibiliser les entreprises à certaines thématiques fiscales pas toujours bien isolées dans la vie quotidienne des affaires et d'autre part de favoriser les échanges d'expériences. Deux sujets avaient été examinés « la réforme de la fiscalité des distributions » le 4 novembre 2003 et « territorialité fiscale et compétitivité européenne» le 19 octobre 2004.

Avant d'entrer dans le vif du sujet qui vous sera présenté par Philippe THIRIA, Directeur fiscal de la société UNILEVER et membre du bureau exécutif de l'IFA, j'aimerais dire quelques mots de l'institution qui vous reçoit dont je préside la commission économique, financière et fiscale en tant qu'élu des chefs d'entreprises de la circonscription.

Je rappellerai que la CCIP représente, auprès des pouvoirs publics européens, nationaux et locaux, les 310 000 entreprises installées à Paris, dans les Hauts de Seine, la Seine-Saint-Denis et le Val de Marne. Ces entreprises appartiennent au secteur industriel, commercial et de services et réalisent 20% du PIB national. Les 310 000 entreprises sont la raison d'être de l'action de la CCIP qui s'exerce dans 4 directions.

Elle est tout d'abord porte parole des entreprises

Pour cela, elle est animée et gérée par 80 membres élus, dirigeants d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activités. Elle a pour mission de défendre leurs intérêts et propose régulièrement des mesures nécessaires au développement économique, notamment dans le domaine fiscal, social et juridique. Elle est en cela un interlocuteur privilégié des pouvoirs publics.

Elle est ensuite gestionnaire d'« équipements lourds » c'est-à-dire d'infrastructures de dimension internationale indispensables au rayonnement et au dynamisme de notre tissu économique. Elle gère ainsi notamment le parc des expositions de Paris nord Villepinte et le palais des congrès de Paris.

Elle intervient également dans le domaine de l'enseignement puisque les écoles de la CCIP proposent un éventail très large de formation tant pour les jeunes que pour les adultes. Elles forment plus 13 000 jeunes en formation initiale et 40 000 adultes en formation continue. Les groupes HEC et ESCP-EAP que vous connaissez tous en sont évidemment un exemple mais on peut citer aussi, sans être exhaustif, l'ESSIE école d'ingénieurs, l'école supérieure française de cuisine Ferrandi, ou les Gobelins l'école de l'image. Je rappellerai à ce propos que nous sommes le 2ème formateur, en France, après l'Éducation nationale et que 87,8% de nos étudiants trouvent un emploi dans les six mois suivant la sortie de l'école.

Enfin, elle propose une gamme de services adaptés aux besoins des entreprises afin de les accompagner à chaque étape de leur vie. Avant de s'adresser aux centres de formalités des entreprises gérés par la CCIP, les entreprises peuvent bénéficier d'une information préalable à la création et nous les accompagnons dans leur développement par exemple à l'international. Notre objectif pour les 5 années à venir est de participer à la création de 200 000 entreprises et permettre la réussite de 50 000 transmissions.

A ce propos et compte tenu de notre public aujourd'hui très fiscaliste, je ne résiste pas à la tentation d'évoquer un service créé suite à une demande des chefs d'entreprises et des avocats. Il s'agit pour les contribuables en contrôle fiscal ayant saisi la commission départementale des impôts, de pouvoir préparer leur défense devant cette instance avec l'aide de la CCIP et des représentants des contribuables qui examineront le dossier en commission. Face à une administration qui se concerte, il est logique que nos représentants chefs d'entreprises, qui siègent, puissent examiner les dossiers à la lumière d'éclaircissements donnés par l'entreprise avant la séance.

Mais le thème qui nous intéresse, aujourd'hui, concerne les nouveaux défis de la fonction fiscale au sein de l'entreprise. Sujet sur lequel, je formulerai deux remarques introductives.

Ma première porte sur l'essence même de notre réflexion, il concerne une fonction par nature assez discrète, assez technique sur laquelle peu d'entreprises communiquent. J'estime nécessaire, comme c'est le cas pour bien d'autres fonctions de l'entreprise, je pense notamment à la fonction financière ou aux ressources humaines, que la fonction fiscale soit mieux connue et reconnue et fasse l'objet d'une mise en commun d'expériences.

Ma deuxième remarque a trait à mon expérience de directeur financier d'entreprise. J'ai pu observer, une évolution notable de la fonction fiscale où le rôle du fiscaliste était centré avant tout sur le respect des obligations légales déclaratives. Bien sûr, le fiscaliste cherche toujours à optimiser les résultats et donc à réduire la facture des impôts en traitant les actes économiques de manière optimale parfois, reconnaissons le, une fois la décision prise.

Mais, il semble qu'au fil du temps, sous l'effet de l'interdépendance des économies et des changements de législations, cette fonction soit amenée à s'enrichir pour intervenir beaucoup plus en amont dans le processus de décision, à l'image de ce qui existe pour la fonction commerciale et la fonction financière.

Il va s'agir, ce soir, de constater ce qui existe, de recenser les difficultés et notamment les risques nouveaux de manière à pouvoir agir, saisir les opportunités et modifier certains comportements.

En d'autres termes, avec une législation qui nous conduit à plus de transparence, ce dont il faut se réjouir, le fiscaliste va être de plus en plus sollicité pour expliquer les traitements effectués et donc mettre en place des réflexes ou plutôt des nouvelles procédures ou de nouveaux indicateurs. Une approche très prévisionnelle ou prospective de la comptabilité, notamment avec l'introduction des normes IAS/IFRS, devrait participer à la réduction de l'incertitude fiscale.

La Chambre de commerce et d'industrie de Paris est donc ce soir tout à fait dans son rôle de défense des intérêts généraux des entreprises en sensibilisant ou en approfondissant les enjeux auxquels les directeurs fiscaux, les fiscalistes et plus généralement les dirigeants sont déjà ou risquent d'être confrontés.

Pour approfondir ces thèmes et pour en terminer, j'aimerais remercier Stéphane BALLER associé directeur du développement du cabinet EY law, Hervé BIDAUD avocat associé du cabinet FIDAL et Tristan FARABET vice-président, directeur financier de Coca-Cola Entreprise qui ont bien voulu contribuer à ce colloque et je passe sans plus tarder la parole à Monsieur THIRIA initiateur de ce colloque auquel je laisse le soin d' amorcer cette soirée.

## Philippe THIRIA
Directeur fiscal – Unilever France

Co-organisatrice de ce colloque, l'IFA est une association internationale ayant pour objectif de faciliter les échanges internationaux en essayant de lever les obstacles fiscaux. L'association compte environ 10 000 membres dans le monde, dont 500 en France.

La réunion de ce soir est atypique, au regard de sa courte durée et de son sujet « non-académique ». Cette formule, moins formelle que par le passé, est aujourd'hui à l'essai et verra se succéder diverses présentations, ayant chacune valeur de témoignage et d'échange de vues.

Nous aborderons ce soir les nouveaux défis de la fonction fiscale, dans un contexte où se dessine un tournant marqué de la fonction de directeur fiscal, avec notamment l'influence grandissante de l'internationalisation des affaires, l'emprise du droit fiscal européen, la modernisation de l'Administration des impôts, etc. A côté de ces divers facteurs d'évolution apparaissent aussi des phénomènes nouveaux – et devant être pris en compte –, comme l'accroissement de la responsabilité de la direction fiscale, l'élargissement du domaine d'intervention et d'expertise et la nécessité de maîtriser la communication et la pédagogie à mettre en œuvre vis-à-vis des divers interlocuteurs.

*Philippe THIRIA, initiateur du colloque avec Mirko Hayat, responsable fiscal à la CCIP, mentionne les thèmes qui seront abordés et procède à une présentation rapide des différents intervenants.*

# Radiographie des directions fiscales 2004

Stéphane BALLER
Associé directeur du développement – EY Law

Je vous présenterai ce soir les résultats d'une enquête réalisée par Ernst & Young auprès d'entreprises françaises et étrangères, mettant en avant l'évolution du rôle des Directions fiscales en France et à l'international.

Notre démarche d'investigation a été conduite en fonction de trois éléments :

- la prise en compte du risque fiscal et ses impacts en termes de gouvernance ;
- les conséquences sur l'organisation et le fonctionnement des directions fiscales ;
- la suggestion et le partage d'un certain nombres d'approches et de pratiques.

L'enquête a été menée au niveau de 354 groupes situés dans le monde entier, constituant un panel représentatif tant du point de vue géographique – pas d'hypertrophie du monde anglo-saxon – que du point de vue sectoriel poids relatif de la finance et représentation de l'ensemble des secteurs marchands.

La structure des directions fiscales interrogées ressemble aussi à celle que vous connaissez habituellement, la moitié d'entre-elles travaillant avec un nombre assez réduit de collaborateurs – moins de dix – et devant répondre à un nombre croissant de problématiques.

## 1. Les comportements et les contraintes externes

### *a. Répondre à des pressions externes croissantes*

Les directeurs fiscaux soulignent la complexité croissante et l'accélération des changements législatifs au-delà de la fiscalité, qui, tout comme les éléments macro-économiques, impactent de plus en plus leur métier. En outre, un changement dans les priorités des *stakeholders* – actionnaires, salariés, fournisseurs, clients, société civile… – doit aussi être pris en compte.

### *b. Prendre en compte l'aversion aux risques et la formalisation*

44% des directeurs fiscaux déclarent trouver leurs Directions générales beaucoup plus prudentes. Dans la pratique, un « focus » particulier est mis sur l'impôt sur les sociétés, conséquence actuelle des éléments fiscaux développés dans l'information financière et limités à l'imposition des résultats. Face à cette aversion aux risques, la réponse apportée est souvent la recherche d'une plus grande formalisation et d'un meilleur suivi des opérations. De plus, les conseils d'administration et les directions générales souhaitent s'impliquer de plus en plus au niveau de la stratégie fiscale.

### *c. Maîtriser l'émergence du critère de réputation*

Si les économies générant de la trésorerie sont toujours les principales motivations des directions, sept directeurs fiscaux sur dix prennent aussi en compte le risque de réputation.

## 2. L'émergence du risk management fiscal

### *a. Vers un risk management fiscal ?*

Pour 81% des directeurs fiscaux, le risk management fiscal occupe une part grandissante de la fonction et de la mesure de la performance. La maîtrise du risque de réputation comme la contribution au dispositif de *corporate governance* sont jugés majeurs aujourd'hui.

### *b. La convergence risk management et fiscalité*

50% des directeurs fiscaux sondés sont représentés au comité de gestion des risques de leur groupe. En outre, une majorité déclare avoir une stratégie fiscale dont l'exposition aux risques est alignée sur la stratégie de gestion des risques du groupe.

### *c. La prise en compte dans la mesure de la performance*

Le succès dans les négociations avec l'Administration reste certes le premier facteur de la mesure de la performance du directeur fiscal. Mais, sur les deux dernières années, l'évolution la plus forte en terme d'indicateurs de performance du directeur fiscal devient sa contribution au risk management fiscal.

## 3. Impacts opérationnels immédiats sur le processus fiscal

### *a. Inconfort des directions fiscales*

Les risques fiscaux peuvent impacter la gouvernance et la réputation de l'entreprise, tout le monde en semble conscient et souhaite avoir une direction fiscale capable de contribuer à ces enjeux au-delà du travail déjà réalisé. Cependant, les moyens humains, budgétaires et matériels mis à la disposition des directions fiscales sont restés constants. De plus, quatre directeurs fiscaux sur dix disent aujourd'hui maîtriser parfaitement les risques fiscaux de leur organisation, les autres déclarant un confort inégal selon les territoires, les types d'impôts et/ou les différents métiers.

### *b. Conformité incompressible*

La moyenne des départements consacre encore presque la moitié de son temps et de ses ressources à construire et rendre en temps et en heure l'information fiscale à destination des administrations. Comment dégager le temps nécessaire à ces nouveaux travaux d'information et de synthèse nécessaire pour présenter à un comité des risques ou un conseil d'administration une cartographie des risques, une stratégie fiscale, un plan d'audit fiscal ?

### *c. Augmentation des facteurs de risque interne*

Les changements organisationnels et les différences culturelles entre les *business units* sont les principaux facteurs de risque interne. Contrairement à la moyenne générale, la non-intégration finance et fiscalité n'est pas un problème pour les directeurs fiscaux français.

### *d. Transparence et formalisation de la prise de risque pour le futur*

2/3 des directeurs fiscaux anticipent une augmentation des niveaux de documentation exigés, mais ce sentiment est moins fort en France. La visibilité des directions fiscales auprès des directions générales voir des conseils d'administration et de leurs comités spécialisés sera de plus en plus forte dans les années à venir.

*e. Augmentation des tâches et exposition croissante à moyens constants*

Seulement 20% des sondés déclarent que leur budget pourrait être revu à la hausse en fonction de l'évolution des risques fiscaux notamment dans les organisations devant faire face à un projet Sarbanes-Oxley. En France, 44% des directeurs fiscaux attendent une hausse de leur budget alors que 48% parient pour un maintien. Cependant ces chiffres n'anticipent pas les travaux à venir en matière d'application de la loi de sécurité financière et de travaux préparatoires au rapport sur le contrôle interne du président.

*f. Exposition et visibilité croissante*

58% des directeurs fiscaux déclarent être beaucoup plus « sponsorisés » qu'il y a deux ans par leur direction générale et notamment 54% bénéficient de l'écoute de leur CFO et partagent la prise de risque fiscale.

## 4. Quelques pistes pour construire l'agenda du directeur fiscal dès demain

*a. Travailler la gouvernance fiscale*

Il convient en la matière de :

- piloter le taux effectif d'imposition et de se saisir de l'information financière pour son volet fiscal ;
- renforcer et/ou provoquer l'intérêt du management en expliquant de manière pédagogique les enjeux fiscaux ;
- établir des liens et des processus réguliers d'échanges avec le comité d'audit et/ou le Conseil d'administration.

*b. Améliorer le processus fiscal*

Pour ce faire, il convient de :

- revisiter les processus et capitaliser sur les chantiers Sarbanes-Oxley et loi de sécurité financière pour dépasser les objectifs de documentation et examiner la performance et la fiabilité de traitement, des contrôles des données et des risques impactant la fiscalité, dégager des indicateurs d'alerte fiables ;
- se rapprocher encore davantage des *business units* pour une meilleure anticipation, évaluer et renforcer le niveau de formation fiscale des opérationnels qui contribuent souvent sans le savoir à la gestion fiscale et évoluer vers une « micro-fiscalité » optimisée qui remplacera les montages de « macro fiscalité » qui pourraient remettre en cause la réputation de l'entreprise ;
- recentrer les investissements sur le *tax planning* et le risk management en repensant la *compliance* quitte à externaliser ou co-développer des solutions « industrielles ».

*c. Capitaliser sur les menaces : exemple la responsabilité des dirigeants aux Etats-Unis en matière fiscale*

L'impact potentiel de la loi Sarbanes-Oxley Section 404 qui évoluerait vers une signature des déclarations fiscales par le chief executive officer et le chief financial officer avec possible mise en cause de responsabilité devrait modifier le paysage américain. En France, les obligations du rapport sur le contrôle interne au-delà de la garantie sur l'information financière pourraient aussi mobiliser l'organisation pour prendre les mesures permettant de mieux protéger le président. Quoi qu'il en soit, seuls deux directeurs sur dix s'attendent en pratique à voir leurs ressources augmenter malgré ces demandes complémentaires. Un autre facteur de pression sera celui des financiers et des analystes qui vont affiner leur analyse de la charge fiscale – exigible comme potentielle et demander des explications au management –, réaliser des benchmarcks et parler de plus en plus de fiscalité.

Bonne nouvelle pour conclure, en France, le pilotage du taux effectif d'impôt et la gestion du taux effectif global arrivent d'ailleurs en tête des enjeux fiscaux dans l'entreprise et reflètent l'anticipation de ces mouvements.

# Trois nouveaux domaines de responsabilité : Audit des risques, taux effectif d'impôt, adaptation à la nouvelle donne comptable et juridique

Philippe THIRIA
Directeur fiscal – Unilever France

L'exposé de Stéphane Baller a bien fait ressortir les composantes du rôle du directeur fiscal ainsi que l'évolution rapide et multiple que connaît ce rôle.

Je voudrais illustrer cette évolution en exposant tour à tour trois domaines où le changement se fait sentir fortement pour certains d'entre nous aujourd'hui et pour d'autres demain. Il s'agit de la gestion du risque fiscal, du taux effectif d'impôt et de l'évolution récente des normes et systèmes comptables.

## I – La gestion du risque fiscal

Depuis plusieurs années, un audit interne du risque s'est substitué progressivement dans les entreprises à l'ancien audit comptable et cette évolution a touché notamment le domaine fiscal : à l'audit des comptes d'impôt (calcul d'impôt et provision pour impôt) a succédé un audit de risque mené conjointement par le Directeur fiscal et l'auditeur interne et qui consiste à identifier les risques potentiels, à y associer les mesures internes qui permettent de les réduire et à évaluer le risque résiduel et, si celui-ci reste important, à programmer des mesures à prendre pour le réduire encore. L'ensemble de cet exercice est mené annuellement et fait l'objet d'un document écrit certifié par le directeur fiscal.

Ensuite, le législateur s'est préoccupé de l'existence et de la fiabilité de l'audit interne : Loi Sarbane-Oxley aux Etats-Unis (applicable en 2006 aux sociétés étrangères), Loi de Sécurité Financière en France (votée en 2003), qui imposent aux sociétés la publication d'un rapport sur leur contrôle interne.

Je me limiterai à la loi Sarbane-Oxley telle qu'elle est vécue par les filiales françaises de groupes européens cotés aux Etats-Unis.

La loi impose la publication d'un rapport de gestion sur le contrôle interne concernant l'établissement des comptes financiers. Pour apporter une assurance raisonnable concernant la fiabilité des comptes financiers, les sociétés des groupes soumis à ces obligations doivent notamment constituer une documentation écrite comprenant la description de l'intégralité des processus qui conduisent à l'établissement des comptes, des moyens de contrôle interne qui permettent d'en assurer l'exactitude (double contrôle, séparation des tâches, etc...), et de la réalisation de tests réguliers sur le bon fonctionnement de ce contrôle. Le tout est contrôlé par un auditeur externe qui donne une opinion sur la qualité de l'ensemble.

Dans le domaine strictement fiscal, il s'agit de constituer cette documentation afin de montrer que les chiffres fiscaux qui figurent dans la comptabilité sont fiables : le calcul de l'impôt dû aux administrations fiscales, les provisions pour impôts (litiges...) et les impôts différés actif et passif. Au-delà de la charge d'un travail très formaliste et détaillé, le Directeur fiscal assume une responsabilité nouvelle, celle de garantir les montants d'impôts différés résultant des opérations de consolidation auxquelles il était jusqu'ici étranger et qu'il doit désormais maîtriser.

Une dernière conséquence est que ces réglementations conduisent à une transparence accrue de la gestion fiscale de l'entreprise à laquelle est désormais associé le conseil d'administration. D'où un rôle nouveau de communiquant et de pédagogue imparti au directeur fiscal.

## II - Le taux effectif d'impôt (TEI)

Cette notion nouvelle provient des marchés financiers qui prétendent apprécier la performance financière d'un groupe en calculant le pourcentage de la charge d'impôt sur le résultat avant impôt dans les comptes consolidés. L'impact croissant de cette notion et la pression des marchés financiers sur la direction de l'entreprise entraînent une implication de plus en plus étroite des fiscalistes dans la confection des comptes consolidés.

Le Taux Effectif d'Impôt a ses propres lois : il ressort des comptes consolidés, il faut donc le rapprocher des impôts réels et expliquer les écarts. Il vient ensuite en concurrence avec les critères traditionnels de maîtrise de l'impôt : maîtrise du montant et des paiements de l'impôt réel au niveau des filiales.

Le TEI introduit d'abord une exigence comptable : il convient en effet de procéder au calcul exact de la charge d'impôt en consolidation et en particulier de faire une bonne estimation des provisions et de fournir une explication précise de l'écart entre le TEI et le taux de l'impôt dans chaque pays. Ceci requiert du fiscaliste une bonne maîtrise de la technique de consolidation et une bonne connaissance des évènements exceptionnels des sociétés.

Le directeur fiscal, qui engage sa responsabilité sur l'exactitude de l'impôt en nature (impôt local, impôt différé, impôt de l'année, exercice antérieur...) et en montant, doit aussi aider la Direction à gérer le TEI, c'est-à-dire principalement l'expliquer et tenter d'en atténuer les variations dans le temps. Il doit également tenter d'en modérer le taux lorsque des comparaisons avec les concurrents sont défavorables. Là encore, le fiscaliste doit faire preuve de pédagogie dans la communication mise en œuvre vis-à-vis du conseil d'administration et des actionnaires.

## III - Systèmes et normes comptables

Au-delà de l'informatisation croissante de la comptabilité et de l'évolution des plans comptables, nous assistons à une mutation nouvelle qui comporte des conséquences importantes pour la gestion fiscale de l'entreprise.

L'usage des systèmes intégrés s'étend dans les entreprises internationales. Par leur nature particulière, (il s'agit de bases de données) comme par leur caractère universel (y figure l'ensemble des informations de l'entreprise : fabrication, logistique, paie, comptabilité, etc..) ils apportent une transparence accrue sur l'ensemble des opérations de l'entreprise et entraîne une harmonisation internationale des plans et des procédures comptables. De plus en plus la direction fiscale devra faire œuvre de pédagogie à l'égard de l'Administration des impôts, notamment dans le cadre des vérifications : explications sur le système lui-même et sur certaines informations non comptables dont le vérificateur prendra connaissance. Le fiscaliste devra également s'adapter au rythme accéléré de la clôture des comptes que permettent ces systèmes.

L'introduction des nouvelles normes IAS dans les comptabilités consolidées et, progressivement, dans les comptabilités individuelles, auront un effet fiscal important. D'abord sur le montant de l'impôt réel : ce sont les fiscalistes qui ont sonné l'alarme lorsque l'intégration des normes IAS dans le PCG allait entraîner des surcharges d'impôt en l'absence d'intervention du législateur. Ensuite l'approche « financière » de ces normes (valorisation du prix de marché, 'substance over form', actualisation, prééminence du bilan sur le compte de résultat etc...) entrent en conflit avec les normes fiscales encore fondées sur des notions juridiques et patrimoniales, et les directeurs fiscaux sont très attentifs à l'évolution possible de l'impôt sur les sociétés dans le contexte envahissant des normes financières. Enfin la dualité de ces approches peut modifier le dialogue avec l'Administration des impôts en matière de valorisation ou de notion d'acte normal de gestion.

Sans chercher à conclure, on peut observer que la direction fiscale des grands groupes – et bientôt celle des autres sociétés – voit son rôle s'étendre dans trois directions :

- nécessité d'une compétence technique plus large et plus approfondie dans des domaines nouveaux ;
- implication et responsabilité personnelles accrues ;
- rôle croissant de communicateur à l'égard de la Direction générale et des pouvoirs publics.

Hervé BIDAUD
Avocat associé – FIDAL

La fonction fiscale qu'elle soit représentée dans les grandes entreprises par les directeurs fiscaux ou dans les entreprises de taille moyenne par les directeurs financiers doit faire face à de nouvelles responsabilités :

- s'engager sur l'état des risques fiscaux ;
- optimiser le taux effectif d'imposition ;
- s'adapter aux nouvelles normes comptables et financières.

L'accent mis sur ces domaines de responsabilité est sans aucun doute nouveau, mais les objectifs de la fonction fiscale n'ont pas changé.

- il s'agit de maîtriser les risques fiscaux ;
- il s'agit de maîtriser la charge globale d'impôt.

Ce qui a changé, c'est l'environnement de l'entreprise en raison :

- de la mondialisation ;
- des attentes de la direction financière vis-à-vis de la fonction fiscale ;
- de l'emprise grandissante des réglementations financières et comptables sur le domaine fiscal.

## 1. La mondialisation des entreprises accompagnée ou non de leur délocalisation font que le risque fiscal n'est plus limité géographiquement à la France.

La fonction fiscale a naturellement plus de difficultés à identifier les risques fiscaux qui naissent à l'étranger et quand elle les identifie, elle a naturellement plus de difficultés à les gérer car elle n'a pas les mêmes connaissances pratiques des réglementations étrangères et des rouages administratifs.

De même, alors que la fonction fiscale n'avait traditionnellement qu'à s'intéresser au taux effectif d'impôt français, elle va devoir maîtriser la charge globale d'impôt du groupe.

Celle-ci ne comprend pas seulement l'impôt sur le résultat mais également tous les autres impôts non assis sur les résultats dont on s'accorde à dire qu'ils représentent en moyenne au niveau mondial 60% voire plus de la charge d'impôt du groupe.

## 2. Les attentes de la direction financière vis-à-vis de la fonction fiscale

Pour répondre aux exigences des marchés financiers en termes de sécurité et de transparence, les directions financières attendent de la fonction fiscale :

- de la transparence alors qu'elle est généralement perçue comme opaque dans les enquêtes sur la fonction fiscale ;
- qu'elle identifie les risques fiscaux du groupe dans son ensemble, qu'elle en informe la direction Financière après en avoir apprécié la nature pour que ceux-ci soient provisionnés dans les comptes ;
- qu'elle explicite le montant de la provision pour impôt dans les comptes consolidés ;
- qu'elle optimise la charge d'impôt du groupe.

La fonction fiscale va progressivement commencer à voir sa performance mesurée par rapport à ces attentes.

## 3. L'emprise grandissante des réglementations financières et comptables sur le domaine fiscal

On pourra tout d'abord noter l'intrusion dans les comptes sociaux de quelques normes IFRS et partant, dans le domaine fiscal, puisque le législateur, à la différence de ce qui se passe dans les pays anglo-saxons, n'a pas souhaité « déconnecter » la détermination du résultat fiscal de la détermination du résultat comptable au motif que cela aurait été trop compliqué pour les PME. On peut être cependant être sceptique sur les capacités du législateur à continuer à concilier l'intrusion progressive des autres normes IFRS avec les exigences du droit fiscal sans alourdir la charge d'impôt du contribuable.

L'emprise est encore plus forte dans les domaines de la réglementation financière.

La loi Sarbanes-Oxley Section 404 met l'accent sur la nécessité pour le « management » de mettre en place des procédures qui lui permettent de s'assurer de la fiabilité du reporting financier (et donc fiscal) et d'affirmer que ces procédures fonctionnent correctement, et ce, sous le contrôle des auditeurs extérieurs.

La loi sur la Sécurité Financière dans ses articles 117 et 122 couvre le champ complet du contrôle interne, c'est-à-dire l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre dans l'entreprise destinées à fournir une assurance raisonnable quant à la gestion rigoureuse et efficace de ses activités.

Dans le cadre européen, trois directives du 16 mars 2004, du 28 octobre 2004 et du 15 décembre 2004 complètent ce dispositif pour entrer en application en 2007.

On comprend aisément que toutes ces réglementations peuvent concerner la fonction fiscale en ce qu'elle s'intègre dans la fonction financière. Seule à ce jour, la loi Sarbanes-Oxley Section 404 a, toutefois, prévu des obligations de documentation et de test de contrôle explicites, applicables donc à la fonction fiscale. Cela étant, la loi Sarbanes-Oxley Section 404 ne s'applique qu'aux sociétés cotées aux USA et, donc qu'à quelques groupes français seulement mais elle est et sera source d'inspiration pour les autres réglementations.

A l'évocation de ces différentes questions, on s'aperçoit de l'emprise grandissante du droit comptable, et financier sur le droit fiscal.

Les réglementations que l'on vient de citer et plus particulièrement la plus élaborée d'entre elles, la loi Sarbanes-Oxley prévoit la mise en place de procédures, d'outils de reporting qui vise à, préciser le montant du « compte impôt » qui figure dans les comptes consolidés.

Dans un groupe américain, l'environnement est différent :

- dans la mesure où le directeur fiscal (dont le titre est souvent « Vice Président ») a sous sa responsabilité la détermination du montant de l'impôt dans les comptes consolidés ;
- dans la mesure où le résultat fiscal est déconnecté du résultat comptable ;
- dans la mesure où l'introduction de la loi Sarbanes-Oxley a été l'occasion, pour les directeurs fiscaux de groupes américains, si ça ne l'était déjà, de formaliser l'organisation de la fonction fiscale.

Dans les groupes français, en revanche, il ne faudrait pas que l'emprise du droit comptable et financier sur le droit fiscal se traduise par l'organisation de la fonction fiscale par la direction comptable.

Il est donc nécessaire que les fiscalistes prennent en mains l'organisation de la fonction fiscale pour répondre aux attentes de la direction financière.

En ce qui concerne la maîtrise des risques fiscaux, le directeur fiscal est le mieux à même d'apprécier le montant des risques fiscaux à provisionner ; pour ce faire il lui revient donc naturellement la responsabilité de mettre en place une organisation lui permettant :

- d'identifier les risques entité par entité ;
- d'apprécier s'ils sont correctement provisionnés ;
- d'en faire le reporting à la direction financière où à l'autorité ad-hoc.

En ce qui concerne la maîtrise de la charge globale d'impôt, l'objectif ne se limite pas à permettre la certification de la charge d'impôt dans les comptes consolidés.

Les procédures et les outils qu'il faut mettre en place, s'ils doivent permettre de remplir cet objectif, doivent surtout viser à être des instruments de gestion fiscale pour gérer le taux effectif d'impôt cash et pour gérer activement les impôts différés.

C'est donc là encore au directeur fiscal de prendre l'initiative de concevoir l'organisation, les procédures et les outils les mieux appropriés.

Pour mettre en place une organisation performante, la fonction fiscale va nécessairement avoir besoin de faire partager ses objectifs, de faire adhérer les parties prenantes (tant les acteurs que les « clients ») au principe de la mise en place de procédures, au contrôle effectif du respect de ces procédures, à la mesure de la performance tant des acteurs que « des clients ».

L'organisation fiscale n'est performante que si elle repose sur un consensus entre les acteurs et les « clients » de la fonction fiscale. Ce consensus doit porter sur les objectifs de la fonction, sur les procédures à mettre en place et sur les mesures de performances.

Elle fait appel à des outils de reporting, connectés ou non au reporting de consolidation comptable mais les outils ne sont que le support technologique des décisions structurantes qui auront été prises par la fonction fiscale quant aux objectifs, aux procédures et à la mesure de performances.

La mise en place d'un outil de reporting est inutile si l'on n'a pas clarifié par avance entre les acteurs et les « clients » de la fonction fiscale, le contenu du tryptique : objectifs, procédures, mesures de performances.

Lorsque le « management » décide de mettre en place une organisation de ce type, il faut qu'il ait conscience que cela peut conduire à modifier les comportements autant des acteurs que des « clients » de la fonction fiscale.

En effet, le fait fiscal n'est plus alors seulement l'affaire de techniciens de la fiscalité mais devient celui de toutes les parties prenantes pour que la culture de l'entreprise intègre le fait fiscal.

L'organisation qui en résulte permet la certification ISO de la fonction fiscale tout en englobant d'ailleurs les exigences d'une réglementation du type Sarbanes-Oxley section 404. D'ailleurs, à ce propos on peut citer le cas d'un groupe français côté à Paris et à New York qui va inclure ses filiales étrangères dans le processus de certification ISO pour prendre en compte les exigences de la réglementation SOX 404 (voir annexe I).

Un projet de cette sorte se déroule sur plusieurs étapes, sur lesquelles il faut que se dégage un consensus entre les acteurs et les clients de la fonction fiscale.

L'étape préliminaire consiste à constituer le comité de pilotage représentatif des différentes parties prenantes pour être l'instrument du consensus.

Il est généralement composé de la personne responsable des affaires fiscales, du responsable de la consolidation, pour les acteurs, d'un consultant extérieur et pour les « clients », d'un panachage de leaders d'opinion représentatifs (direction de branche, directeur du développement etc.). Le choix de ce comité de pilotage est très important. Il aura pour mission de définir quelles personnes devront être interviewées, selon quelles modalités et de valider, à chaque étape, les conclusions.

La première étape consiste à valider les besoins et les objectifs de la fonction fiscale.

A travers une série d'interviews, sont identifiés :

- les besoins et les objectifs de la fonction fiscale exprimés par ses « acteurs ». Les acteurs sont bien entendu les fiscalistes clairement identifiés comme tels dans l'entreprise, la direction de la consolidation « comptable » en tant que « fournisseurs » d'information et également ce que l'on peut désigner sous le nom de fonction fiscale « cachée » et qui s'occupe par délégation ou « de facto » de questions fiscales (directions comptables dans les filiales, direction du développement…) ;
- les besoins et les objectifs de la fonction fiscale exprimés par ses « clients » : direction générale, direction financière centrale et directions financières des filiales, directions de branche etc.

A l'issue de ce diagnostic, se profile les contours de ce que l'on pourrait appeler la « Fonction fiscale minimale » sur laquelle le comité de pilotage doit se prononcer. Les contours de la Fonction fiscale minimale varient nécessairement en fonction de la culture de l'entreprise. (La fonction fiscale minimum est alors la résultante du consensus entre le minimum de ce que peut attendre le responsable de la fonction fiscale, de ce qu'en attendent les « clients » et le maximum de ce que peuvent apporter les « fournisseurs » de la fonction fiscale).

Le deuxième étape consistera à formaliser la mission de la fonction fiscale et à en définir les priorités, selon le degré de maturité, et d'encadrement des filiales étrangères.

Empruntant à la démarche « Management par la qualité totale », la mission de la fonction fiscale pourra se traduire par la rédaction d'une « Charte Qualité » et par sa diffusion auprès des différents acteurs et « clients » de la fonction fiscale. Elle est solennisée par la signature du responsable de la fonction fiscale et du directeur financier groupe.

La charte qualité décrit les missions de la fonction fiscale qui résulte du consensus obtenu du comité de pilotage, ses principes d'organisation (décentralisation ou non de la fonction fiscale etc.), ses principes de fonctionnement (ses droits et ses obligations).

Elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration permanente dans laquelle sa performance se mesure par rapport à ses propres objectifs et à la satisfaction de ses « clients ».

La charte de qualité s'accompagne d'un guide de procédures qui reprend les objectifs de la fonction fiscale. Il s'adapte aux priorités définies par le comité de pilotage et au degré de maturité et d'encadrement de la filiale.

Le guide des procédures se décline différemment selon que l'on se situe au niveau de la direction fiscale centrale ou au niveau de la fonction fiscale déléguée dans un pays qui peut ou non être dotée d'un fiscaliste.

En tout état de cause, le guide de procédures devrait reposer sur 4 piliers :

*a) Sécuriser l'entreprise*

Cet objectif comprend 3 volets :

- **§** Organiser la prévention des risques. Par exemple, la direction fiscale centrale aidera à la mise en place de procédures de prévention des risques au niveau des pays ; elle s'assurera lors d'un audit annuel que les procédures auront bien été suivies et veillera à l'harmonisation des procédures au niveau du groupe.

- **§** Identifier les risques. Par exemple, la fonction fiscale déléguée dans un pays aura pour rôle d'identifier les risques avec la direction comptable, l'audit interne, l'audit externe, elle qualifiera les risques et les quantifiera pour finalement alimenter l'outil reporting.

- **§** Maîtriser la gestion des risques. Par exemple, la direction fiscale centrale donnera un avis à la direction financière groupe sur l'adéquation du provisionnement des risques fiscaux dans les comptes consolidés.

*b) Optimiser la charge d'impôt du groupe*

Cet objectif comprend 3 volets :

- **§** la détermination des taux effectifs d'impôt courant ;
- **§** la détermination du taux effectif d'impôt dans les comptes consolidés ;
- **§** la détermination d'indicateurs pour les impôts non assis sur les résultats.

*c) Organiser le partage du savoir-faire*

Cet objectif comprend 3 volets :

- **§** un volet formation de la fonction fiscale dans les différents pays selon le degré d'encadrement et de maturité des filiales ;
- **§** un volet brainstorming au sein de la fonction fiscale pour permettre l'éclosion d'idées d'optimisation fiscale ;
- **§** un volet « faire savoir » qui consiste à présenter aux acteurs de la fonction fiscale et à ses « clients » un rapport sur les performances de la fonction fiscale.

*d) Mesurer les performances au regard des 4 critères suivants :*

- **§** la gestion des risques (cela peut consister en un audit annuel des procédures pour mesurer si elles sont bien suivies et déterminer le cas échéant les mesures correctives à prendre) ;
- **§** l'impact de la fiscalité sur la performance financière du groupe ;
- **§** la satisfaction des « clients » de la fonction fiscale ;
- **§** le partage du savoir-faire.

La troisième étape consiste à proposer un outil qui soit un outil de communication entre le groupe et les filiales, pour la maîtrise des risques, pour la gestion du taux effectif d'impôt, pour le suivi des impôts non assis sur les résultats.

Selon les objectifs fixés, ce peut-être un outil de gestion autonome pour la direction fiscale ou couplé avec le reporting de consolidation comptable avec des multiples variantes.

Dans ce dernier cas, le reporting fiscal est connecté au reporting consolidé et doit permettre un aller et retour automatique entre l'impôt courant et l'impôt différé. Il permet de simuler les effets sur la charge d'impôt dans les comptes consolidés de toute idée d'optimisation du résultat fiscal, et réciproquement.

Quel que soit l'outil, il doit permettre de donner l'information à la fonction fiscale sur le provisionnement des risques fiscaux, sur les taux effectifs d'imposition, et de permettre le suivi des impôts non assis sur les résultats.

La quatrième étape permet, de tester, auprès d'un échantillon de filiales, les modalités d'alimentation de l'outil et de le redimensionner si nécessaire. Durant cette phase, on va tester l'outil de reporting cible auprès d'un échantillon représentatif de filiales selon que celles-ci sont matures ou non, selon qu'elles bénéficient ou non de l'encadrement d'un fiscaliste au plan local.

On testera, à cette occasion, si les instructions données dans le mode d'emploi pour l'alimentation du reporting fiscal sont pertinentes et on mesurera le temps de traitement supplémentaire pour fournir l'information fiscale demandée.

A l'issue de cette phase, on pourra être amené à redimensionner l'outil de reporting.

La cinquième étape consiste à établir le cahier des charges de l'outil informatique à destination des informaticiens soit à adapter des logiciels existants aux spécificités du cahier des charges.

La fonction fiscale est alors en mesure de remonter les informations nécessaires pour évaluer les risques fiscaux et dispose, à travers les taux effectifs d'impôt et les indicateurs portant sur les impôts non assis sur les résultats, d'outils permettant de maîtriser la charge d'impôt du groupe.

Les nouveaux défis, sont bien une source d'opportunités pour le positionnement de la fonction fiscale.

# Le point de vue du directeur financier

Tristan FARABET
Vice-président, Directeur financier – Coca-Cola Entreprise

## I. Un contexte favorable au changement et au développement des compétences

La fonction fiscale est en train de se transformer radicalement, de prendre de l'ampleur. C'est probablement une des fonctions les plus évolutives dans l'entreprise actuellement, avec l'audit interne car le contexte est favorable au changement. Cela rend la fonction plus visible, mais aussi plus exigeante, en obligeant le fiscaliste à sortir de sa zone de confort de spécialiste. Le directeur fiscal est appelé à intervenir dans des sujets stratégiques et divers (mise au point d'outils de suivi fiables, identification et documentation des risques fiscaux, communication financière, etc.). Dans tous ces domaines, le fiscaliste n'est plus un simple expert que l'on consulte mais un acteur réel et responsable. Il devient essentiel qu'il démontre de fortes compétences sur des dimensions qui ont davantage trait à l'efficacité des comportements dans l'entreprise :

- la proactivité et le leadership : prendre l'initiative, aller chercher l'information mais également en donner ;
- la communication : rendre accessible à des non spécialistes des sujets techniques ;
- une attitude constructive de facilitateur et non de frein ;
- et la capacité d'approcher les sujets de façon transversale, en en appréhendant bien toutes les dimensions et conséquences.

## II. Illustrations concrètes

### 1 – Renégociation du dispositif d'intéressement – participation

Objectifs : renégociation des accords conforme aux objectifs de coût et à la politique globale de rémunération, juste niveau de volatilité du rendement de cet accord, optimisation du caractère incitatif de l'outil, tout en protégeant les salariés d'aléas trop forts, sécurité juridique et qualification de l'accord au regard des dispositions fiscales.

Compétences attendues

- une attitude proactive : tenir au courant de l'actualité (ex : mesures BRETON) sans délais ;
- une attitude constructive : comment mettre en oeuvre de nouvelles dispositions/opportunités alors que les faits ne répondent jamais exactement aux conditions d'application de ces nouvelles dispositions ;
- une approche transversale : donner des idées techniques « vendables socialement », comprendre et anticiper les effets induits de tel ou tel critère,… ;
- une bonne communication : expliquer simplement les dispositions fiscales à des non financiers et aider à les communiquer aux partenaires sociaux.

### 2 – Maîtrise de l'Effective Tax Rate ou taux d'impôt effectif

Objectifs : maîtrise du taux d'impôt effectif, sujet longtemps réservé à quelques initiés mais entrant aujourd'hui dans la sphère de la communication financière.

Compétences attendues

- du leadership et une communication limpide : implication spontanée par la préparation de tableaux de bord auto-explicatifs permettant un brief opérationnel des analystes financiers ;
- une prise de responsabilité et une exposition au senior management : participation à la rédaction de la partie taxe des rapports annuels et des présentations aux Boards et à l'Audit Committee.

3 – Rôle du fiscaliste vis-à-vis des partenaires externes de l'entreprise. Exemple : Réforme de la Taxe Professionnelle

Objectifs : même s'il est aujourd'hui devenu une réalité, continuer à développer le dialogue avec les autorités sur les questions fiscales pour accroître l'attractivité fiscale la France, contribuer activement au changement grâce à une démarche de concertation et de dialogue afin d'instaurer un climat de confiance et de lever les points de blocage potentiels.

Compétences attendues

- une attitude proactive : promouvoir la concertation, s'y engager, en suggérer l'initiative ;
- une attitude transversale : chercher à comprendre et intégrer les contraintes des autres, mais aussi faire comprendre ses propres contraintes ;
- une approche constructive : Expliquer comment les entreprises internationales prennent concrètement leurs décisions d'investissement et en quoi l'inclusion de la TP dans les coûts de revient handicape les implantations françaises.

## III. Conclusion

La fonction fiscale en entreprise, si elle relève tous les défis auxquels elle est confrontée aujourd'hui, tant sur le plan technique que sur le plan du leadership, deviendra un des pivots opérationnels de l'entreprise, que celle-ci soit multinationale ou PME.

# Débat avec la salle

### Olivier MASSON

En vous écoutant, j'ai le sentiment que les directeurs fiscaux vont devoir aligner progressivement les droits français et américain, afin que l'analyse des risques globale corresponde finalement à l'analyse des risques américaine. Les directeurs fiscaux ne vont-ils pas devenir les ambassadeurs du droit américain ?

Concernant l'analyse des risques, j'ai l'impression que votre analyse tend au final à ne pas prendre de risques et à payer le maximum d'impôt, quitte à introduire des demandes de remboursement systématiques.

### Philippe THIRIA

Les normes américaines ne mentionnent pas le risque lui-même mais visent la façon de créer le contrôle interne pour mesurer les risques. En pratique, une entreprise peut rencontrer des risques sans les avoir provisionnés. La TVA est par exemple un impôt très risqué.

Allons-nous prendre moins de risques ? Se pose ici la question de la transparence, qui ne manquera pas de s'étendre. Dans le système Sarbanes-Oxley, les directeurs fiscaux doivent justifier de tous leurs schémas d'optimisation, à présenter au commissaire aux comptes. Le goût pour la transparence va certainement entraîner des changements sur la fonction de directeur fiscal.

### Tristan FARABET

Les nouvelles législations visent à fluidifier le partage de l'information et aboutissent donc au contraire à un partage des responsabilités.

### Mirko HAYAT

La direction de l'entreprise pourrait donner consigne de ne pas optimiser de trop l'impôt sur les sociétés (IS), et ce afin de voir les résultats progresser. La différence entre l'IS et les autres impôts est-elle réelle ?

### Stéphane BALLER

Aujourd'hui, il convient en effet de ne pas se focaliser sur la seule information financière, mais de regarder au-delà de l'impôt sur les bénéfices commenté de manière plus ou moins heureuse dans les rapports annuels. Plus largement, il existe une différence importante entre un chantier Sarbanes-Oxley, entraînant de nombreuses procédures, dont l'objectif est de garantir la qualité de l'information financière, et un chantier loi de sécurité financière qui implique une mesure plus objective (bien au-delà de la simple information financière : la qualité du contrôle interne mis en place par une direction générale pour s'assurer que sa stratégie est correctement déployée…). La démarche française obligera progressivement, pour les sociétés cotées, à une évaluation globale du processus fiscal et donc se prononcer aussi bien sur les risques existant en matière de TVA, de douanes, de taxes locales que d'impôt sur les bénéfices, aussi bien sur la maîtrise des risques que sur la recherche des opportunités.

Hervé SAINT-SAUVEUR

Comment tendre vers la meilleure utilisation des consultants, sur le plan fiscal ?

Tristan FARABET

Sarbanes-Oxley impose le recours à certains consultants quand les compétences techniques n'existent pas en interne. Au-delà de cet aspect, je ne vois pas le besoin de disposer d'une opinion indépendante.

Hervé BIDAUD

Le rôle de l'avocat-conseil doit permettre, dans cette organisation, de faciliter les rapports entre les fiscalistes et les « clients » de la fonction fiscale (Directions générales et financières).

Philippe THIRIA

Le recours à des conseillers s'entend dans plusieurs cas et se justifie parfois par des raisons politiques (restructurations, fusions, etc.).

Concernant la mise en place de l'organisation, mon Groupe, qui est très déconcentré, a agi seul, sans recourir à des conseils.

Stéphane BALLER

Trois axes de réflexion peuvent selon notre expérience aider à la décision de recourir ou non à un consultant :

- connaître le but assigné (être « *compliant* » vis-à-vis de Sarbanes-Oxley le plus vite possible, faire évoluer son équipe, optimiser son pilotage fiscal, etc.) et connaître les moyens mis à disposition ;
- évaluer sa facilité réelle à communiquer avec les comptables, les consolideurs, les financiers et les opérationnels et à gérer un projet complexe ;
- examiner la nécessité de disposer d'une bibliothèque de cas importante, reflétant des pratiques utilisées par d'autres fiscalistes mais aussi d'autres métiers et des conseils.

La fiscalité est une technique spécifique qui aujourd'hui, pour être déployée doit s'appuyer sur un ensemble de gestes qui n'ont pas forcément fait partie de la formation et/ou l'expérience des directeurs fiscaux, les conseils comme certains avocats éduqués avec des consultants et/ou des auditeurs peuvent à ce niveau apporter, par analogie, des éléments neufs et permettant l'évolution de la direction fiscale, de ses méthodes et imaginer de nouveaux modes opératoires. Quoi qu'il en soit, ce recours ne doit pas être excessif et permanent mais équilibré tout en s'inscrivant dans la fidélité.

Hervé SAINT-SAUVEUR

Je remercie l'ensemble des intervenants pour la qualité de leurs interventions.

Annexe 1

LES CINQ PRINCIPES SUR LES LESQUELS REPOSENT LES EXIGENCES DE SARBANES-OXLEY SECTION 404 (Coso Référentiel[1])

| | | |
|---|---|---|
| 1. | Control environment | Could include a description of the skills required for tax department positions and documentation of policies and procedures as well as other factors |
| 2. | Risk assessment | the tax department should identify tax risks arising not only from internal sources and events but also from external sources, including taxing jurisdictions, other regulatory agencies, courts, and third-party providers |
| 3. | Control activities | The tax department may need to identify and document the comprehensive controls needed to achieve corporate financial reporting objectives and mitigate risks, including:<br>§ Policies and procedures for tax operations, including approvals and authorizations for tax planning initiatives and tax filing positions<br>§ Segregation of duties within the tax department, or in conjunction with accounting and treasury, where appropriate<br>§ Reconciliation of taxable income and tax accounts to general ledger balances<br>§ Data-and documentation-retention requirements |
| 4. | Information and communication | Should entail an evaluation of whether the data provided by corporate information systems is sufficiently detailed for tax purposes. |
| 5. | Monitoring process | Could include internal control evaluations performed by management or internal audit groups as well as comparison to key performance indicators and budgets or forecasts |

[1] *Committee of Sponsoring Organization de la commission Tread Way* – Utilisation obligatoire d'un référentiel reconnu par la SEC

# The Interface of Tax and Good Corporate Governance
(Extract)

"It is a striking fact that although taxes often represent a very significant portion of a company's profits and potentially huge risks (tax adjustments may sometimes lead a company to bankruptcy), there is generally in practice limited involvement of the board and even more limited involvement of the shareholders in the management of corporation's tax strategy. A recent survey of business suggested that less than half systematically carry out a formal strategic review of their tax strategies…

Some have argued that the board needs to formally endorse the tax strategy proposed by the tax directors, …

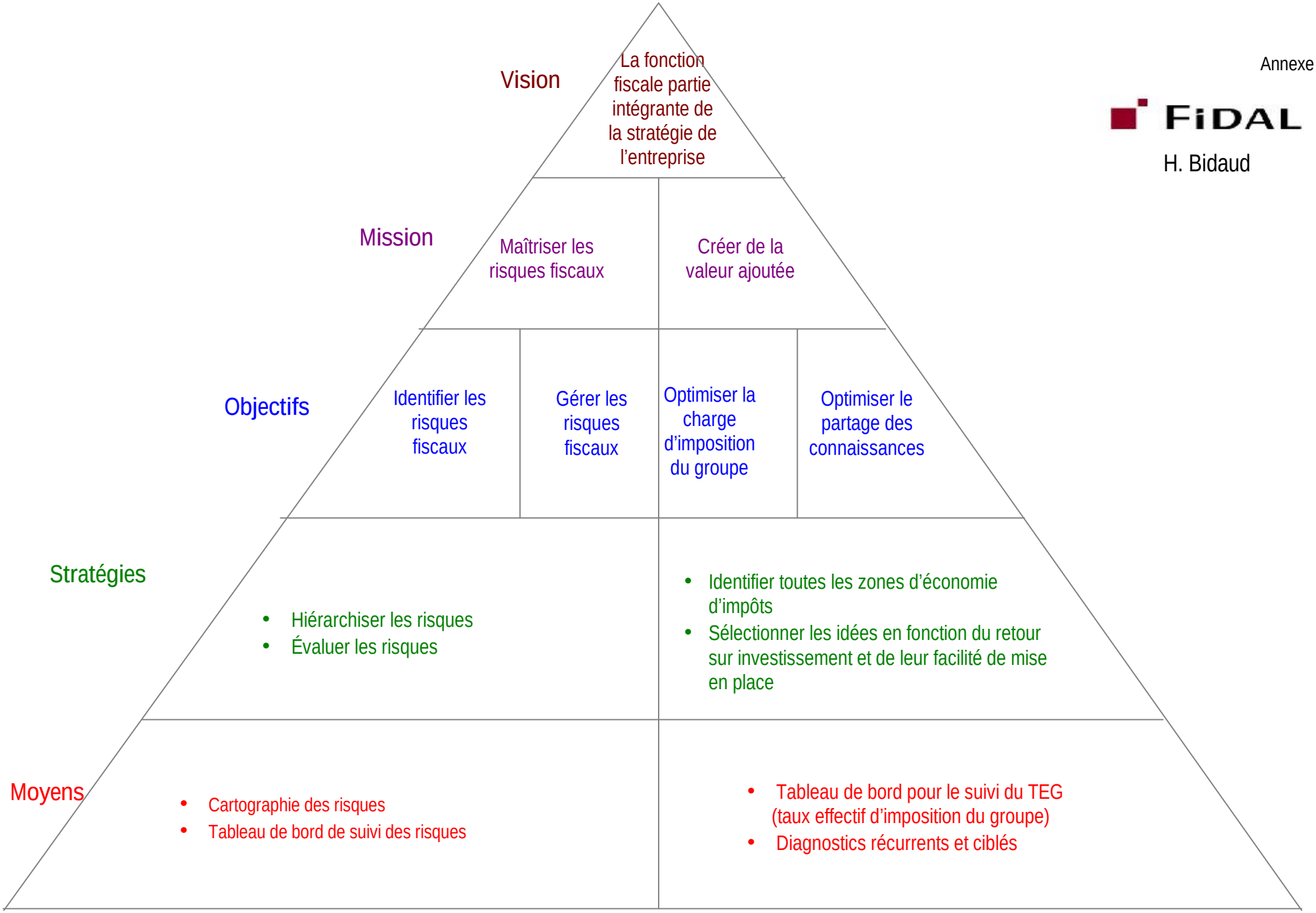
There are many other interconnections of tax and governance issues, but this brief list should be sufficient to make clear that any serious consideration of corporate governance must take into account the tax dimension."

Jeffrey Owens
*Director of the OECD Centre for Tax Policy and Administration*
*(Tax notes international – February 28, 2005)*

Annexe 3

FIDAL

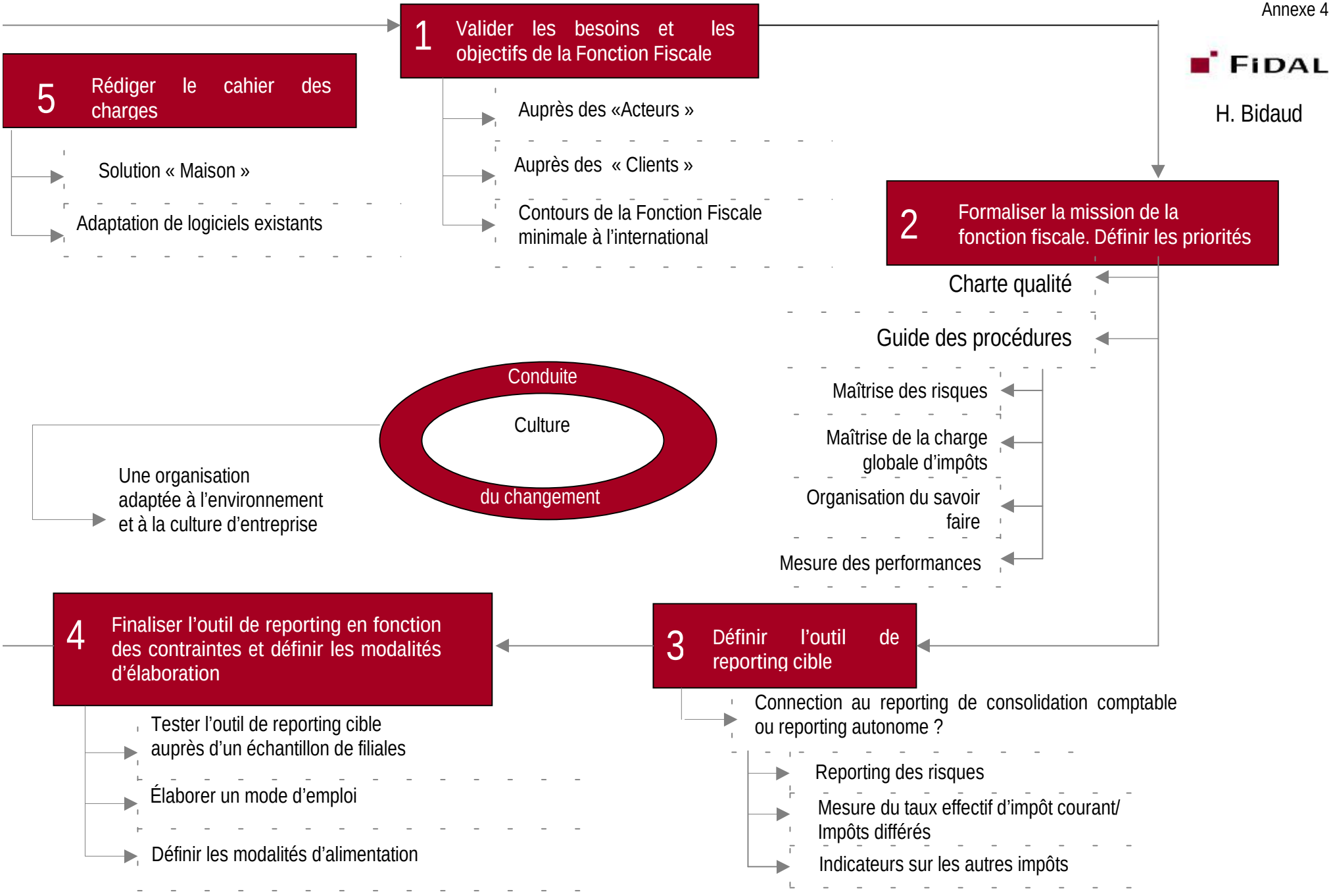
H. Bidaud


Vision
La fonction fiscale partie intégrante de la stratégie de l'entreprise
Mission
Maîtriser les risques fiscaux
Créer de la valeur ajoutée
Objectifs
Identifier les risques fiscaux
Gérer les risques fiscaux
Optimiser la charge d'imposition du groupe
Optimiser le partage des connaissances
Stratégies
• Hiérarchiser les risques
• Évaluer les risques
• Identifier toutes les zones d'économie d'impôts
• Sélectionner les idées en fonction du retour sur investissement et de leur facilité de mise en place
Moyens
• Cartographie des risques
• Tableau de bord de suivi des risques
• Tableau de bord pour le suivi du TEG (taux effectif d'imposition du groupe)
• Diagnostics récurrents et ciblés

LA FONCTION FISCALE

FIDAL

H. Bidaud


1 Valider les besoins et les objectifs de la Fonction Fiscale
Auprès des «Acteurs »
Auprès des « Clients »
Contours de la Fonction Fiscale minimale à l'international
5 Rédiger le cahier des charges
Solution « Maison »
Adaptation de logiciels existants
2 Formaliser la mission de la fonction fiscale. Définir les priorités
Charte qualité
Guide des procédures
Maîtrise des risques
Maîtrise de la charge globale d'impôts
Organisation du savoir faire
Mesure des performances
Conduite
Culture
du changement
Une organisation adaptée à l'environnement et à la culture d'entreprise
3 Définir l'outil de reporting cible
Connection au reporting de consolidation comptable ou reporting autonome ?
Reporting des risques
Mesure du taux effectif d'impôt courant/ Impôts différés
Indicateurs sur les autres impôts
4 Finaliser l'outil de reporting en fonction des contraintes et définir les modalités d'élaboration
Tester l'outil de reporting cible auprès d'un échantillon de filiales
Élaborer un mode d'emploi
Définir les modalités d'alimentation